

2. Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. — К.: КНЕУ, 2005. — 252 с.

3. Марцинковский Д. А. Обзор основных аспектов риск-менеджмента // Компетентность. — 2009. — № 1. — С. 37—42.

4. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. / Старостіна А. О., Кравченко В. А. — К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. — 200 с.

5. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монография / О. Л. Устенко. — К. : МАУП, 1997. — 164 с.

УДК 332.146.2

К. В. Медведєва,  
здобувач кафедри ТiГГ ХНАМГ

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

У статті розглянуто основні проблеми регіонального управління туризмом. Основна увага приділяється дослідженню регулятивної політики та можливостей транскордонного управління туристською галуззю в межах євро регіону «Слобожанщина». Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо управління туризмом на регіональному рівні.

**Ключові слова:** рівні управління, регіональний розвиток, транскордонне управління, транскордонний туристський кластер.

В статье рассмотрены основные проблемы регионального управления туризмом. Основное внимание уделяется исследованию регулятивной политики и возможностей трансграничного управления туристской отраслью в евро регионе «Слобожанщина». Целью статьи является обобщение теоретических аспектов и разработка практических рекомендаций относительно управления туризмом на региональном уровне.

**Ключевые слова:** уровни управления, региональное развитие, трансграничное управление, трансграничный туристский кластер.

The issues of regional government of tourism have been treated in the paper. Focus has been on enhancement of cross-border management within evroregion «Sloboshanshina». The aims have been to generalized theoretical aspects and elucidate practical propositions for regional government of tourism.

**Key words:** levels of government, regional development, cross-border government, cross-border cluster of tourism.

**Постановка проблеми.** Відповідно до міжнародних і національних стратегічних програм розвитку [2] туризм є однією з пріоритетних галузей, за умов ефективного управління якою можливо підвищити конкурентоздатність соціально-економічних систем. Проте на прикладі розвитку туристського комплексу Харківщини, яка володіє різноманітним туристсько-рекреаційним середовищем, видно, що на сучасному етапі гостро постають питання управління туристськими об'єктами та їх підпорядкованості.

**Аналіз останніх публікацій.** Вищезазначена проблема піднімалася як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Дослідження проблем організації державного управління було відображено у працях В. Гнилорібова, О. Коротича, В. Малиновського, А. Мельника, А. Никифорова, О. Оболенського, Р. Рудницької, О. Сидорчука, О. Стельмаха, В. Тихонова, О. Федорчака, С. Чистова та ін. Окремі аспекти системи управління в галузі туризму були розглянуті в роботах таких науковців, як М. Біль, В. Б. Бессонова, К. Гевель, Л. І. Давиденко, Н. М. Ковальчук, Н. Й. Коніщева, А. В. Мерзляк та О. В. Соловйова, Н. М. Мацкевич, Т. Г. Овчаренко, Л. М. Побоченко. Загалом визначення окремих механізмів впровадження державного управління в галузі туризму, відображених у наукових дослідженнях, не дає можливості отримати відповіді на головні питання щодо співставлення та взаємодії різних рівнів управління, щодо безпосередньої підпорядкованості туристських об'єктів і найефективніших заходів з їх використання та розвитку.

**Мета дослідження.** Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо управління туризмом на регіональному рівні.

Основними завданнями статті є:

- дослідити існуючі світові механізми державного регулювання туристської галузі;
- визначити форми впровадження регулятивної політики в Україні;
- проаналізувати взаємозв'язок усіх рівнів управління в галузі туризму та виокремити пріоритетні напрями розвитку управління на Харківщині;
- провести SWOT-аналіз регіонального управління туристською галуззю на Харківщині;
- розробити модель управління транскордонним туристським кластером на прикладі євро регіону «Слобожанщина».

**Виклад основного матеріалу.** Останні десятиліття розвиток туризму стає все більш масштабним і поширення набувають його

го організовані форми. Завдяки зазначеній тенденції туристські взаємовідносини поступово переносяться на міжнародну арену і виникає гостра необхідність узгодження загальносвітових і національних туристських інтересів. Логічним продовженням цього узгодження має стати міжнародна багаторівнева система взаємодіючих організацій, спільна діяльність яких могла б забезпечити стандартизацію якості туристських послуг та лібералізацію міжнародних туристських ринків у межах стратегії сталого розвитку. Проте системи органів державного управління міжнародною туристською діяльністю істотно різняться між країнами залежно від її ролі в економіці держави, потенціалу національного туристського ринку, місця країни на міжнародних ринках, масштабів нового будівництва інфраструктури, залучення інвестицій у розвиток міжнародного туризму і умовно можуть бути об'єднані у три типи моделі: децентралізовану, централізовану та змішану (рис. 1) [6].



Рис. 1. Моделі державного управління міжнародною туристською галуззю

Таким чином, з наведеної схеми видно, що модель державного управління, яка характерна для України, є типовою на території пострадянського простору, а отже тут сконцентровані специфічні особливості історичного розвитку територій, які вимагають інноваційного підходу до їхнього управління. Оскільки

ки модель змішаного державного управління передбачає участь в регулятивній політиці як центральних, так і місцевих органів влади, то актуальним постає питання щодо їх взаємодії в межах розвитку туристської галузі. Але з урахуванням того, що в державній стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року [2] наголошується на необхідності євроінтеграційного орієнтування соціально-економічного розвитку країни, слід виокремити й міжнародні рівні управління. Умовно організаційну структуру управління туристською галуззю можна зобразити наступним чином (рис. 2):

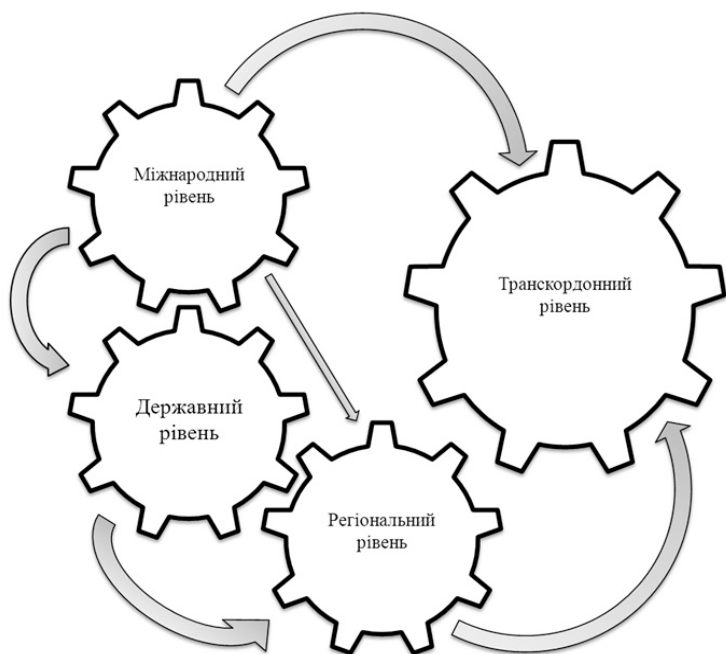


Рис. 2. Організаційна структура управління туристською галуззю

Подібна структура передбачає необхідність посилення координації та співпраці між різними рівнями прийняття рішень і стабілізації фінансових ресурсів. Різноманітні органи, що залучені до регулятивної політики, повинні мати повноваження приймати та втілювати в життя відповідні рішення, а також володіти необхідними фінансовими ресурсами. Для забезпечення оптимального рівня

координації між регіональним, національним та міжнародним рівнями, в тому числі і в сфері транскордонного співробітництва, діяльність цих органів повинна завжди враховувати усі заходи, що проводяться або заплановані на інших рівнях, а отже між цими органами має відбуватися постійний обмін інформацією.

На міжнародному рівні мають прийматися міжнародні документи (декларації, хартії, кодекси, що координують програми просторового планування з метою досягнення цілей європейської інтеграції та загального збалансованого розвитку територій, сталого розвитку туризму. На державному (національному) рівні відбувається координація різних програм просторового планування і домовленостей щодо регіональної допомоги, а також гармонізація пріоритетів політики національного та регіонального розвитку. На регіональному рівні управління здійснюється регіональними державними адміністраціями. Цей рівень є найефективнішим для впровадження програм просторового планування, узгодження позицій органів державного управління та органів місцевого самоврядування, розвитку діалогу між бізнесом і владою. Особливе місце посідає транскордонний рівень управління, на якому здійснюється координація між регіональними органами влади сусідніх держав, узгодження планів розвитку органів місцевого самоврядування з урахуванням основних пріоритетів одночасно регіонального та національного планування [5].

На сучасному етапі суттєвим недоліком існуючої системи управління в галузі туризму є розгляд місцевого самоврядування як складової державного управління з підпорядкування органам влади вищого рівня. Це призвело до постійного домінування державних інтересів над місцевими, що виступає бар'єром на шляху сталого регіонального розвитку туристської галузі. Відповідно, регіональний рівень є найбільш недослідженим сегментом управління туризмом, який в останні роки привертає все більше уваги науковців, державних службовців, підприємців.

Система регіонального управління насамперед включає [3]:

- підсистему центральних і регіональних органів влади;
- сукупність функцій, що здійснюються державними органами, а також різноманітні методи, ресурси, що використовуються для реалізації цих функцій;
- підсистему зв'язків (прямих і зворотних), що виникають між об'єктами і суб'єктами управління.

Механізми, що характеризують регулюючий вплив держави на соціально-економічний розвиток регіонів, наведено на рис. 3 [3].

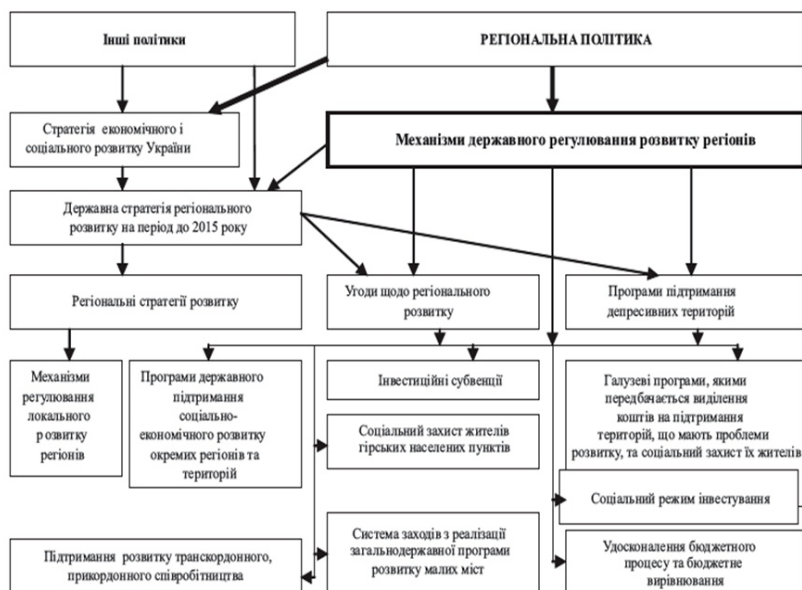


Рис. 3. Механізми державного регулювання розвитку регіонів

Незважаючи на те, що в реальній практиці ще не значною мірою (через причини переважно суб'єктивного характеру) використовується самостійність суб'єктів регіонального управління, встановлена законодавчими актами, узагальнення досвіду діяльності місцевих органів влади підтверджує тенденцію збільшення функцій, що ними виконуються, за рахунок делегування на нижчі рівні значної кількості повноважень і управлінських функцій. З урахуванням конституційної реформи, саме на регіональний рівень покладено основне навантаження та відповідальність за проведення економічної політики, зокрема планування та прогнозування, управління туристським розвитком. Роль держави поступово зводиться до координування і взаємоузгодження інтересів усіх учасників процесу регіонального управління. Перерозподіл функцій управління між центральними та місцевими органами влади практично означає перехід частини управлінських зв'язків із зовнішніх у внутрішні. При цьому збільшення числа внутрішніх зв'язків у системі управління регіоном одночасно

супроводжується підвищенням їхньої складності [3]. Таким чином, акцент переноситься на локальне розширення традиційних регіональних меж у напрямку транскордонного співробітництва, яке знайшло своє місце в загальній системі державного управління туристською галуззю (рис. 3). Загалом на території України діє низка нормативно-правових документів, які визнають транскордонне співробітництво найбільш дієвим інструментом використання продуктивних сил та регіонального розвитку. Практично це підтверджується створенням транскордонних об'єднань у формі єврорегіонів майже на всіх прикордонних територіях України. Одним з найбільш дієвих транскордонних ініціатив є єврорегіон «Слобожанщина», створений 7 листопада 2003 року на українсько-російському прикордонні. Його створення стало прецедентом транскордонного співробітництва на території пострадянського простору та одразу привернуло до нього увагу багатьох вітчизняних науковців. За результатами їх досліджень стало можливо визначити стан транскордонного управління туристською галуззю євро регіону «Слобожанщина» за допомогою SWOT-аналізу. Він демонструє сильні та слабкі сторони транскордонного управління туристською галуззю в єврорегіоні «Слобожанщина», а також сприяє виявленню потенційних можливостей і загроз, представлених у табл. 1.

*Таблиця 1*

**МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ ТРАНСКОРДОННОГО УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТСЬКОЮ ГАЛУЗЗЮ В ЄВРОРЕГІОНІ  
«СЛОБОЖАНЩИНА»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Природне та історико-культурне розмаїття	1. Існування щоденних проблем при перетині кордону, нестача пунктів перетину кордону, призначених для туристів
2. Багатонаціональне населення	2. Недостатня обізнаність населення з історико-культурними цінностями регіону
3. Обмін досвідом у галузі туристської освіти та сприяння підвищенню рівня кваліфікації спеціалістів навчальних закладів та наукових установ	3. Непридатний для показу, занедбаний стан багатьох історико-культурних пам'яток
4. Наявність карт окремих регіонів із зазначенням на них основних історико-культурних пам'яток	4. Недостатність транскордонних туристських маршрутів та ілюстративно-рекламного матеріалу до них

*Продовження табл. 1*

Сильні сторони	Слабкі сторони
5. Спрощення режиму відвідування сусідніх держав позитивно вплине на розвиток соціально-культурних відносин	5. Розвиток соціально-культурних зв'язків буде протидіяти національним і шовіністичним настроям
6. Існування матеріально-технічної бази туризму	6. Відсутність досвіду у сфері розробки транскордонних туристських проєктів
7. Функціонування кількох туристських інформаційних центрів	7. Не усвідомлення громадськістю необхідності охорони навколишнього туристського середовища
8. Близькість прикордонних територій сприяє поширенню спільної культури і співробітництва	8. Відсутність практики маркетингу туристських можливостей єврорегіону
9. Спільна культурна спадщина	9. Відсутність статистичної інформації
10. Співробітництво між місцевими органами влади в галузі туризму	10. Нестача інформаційного забезпечення туристів
11. Діяльність транскордонних структур (єврорегіону, кластеру та ін.)	11. Недостатність кваліфікованого персоналу (що володіє іноземними мовами)
12.	12. Нестача фінансових ресурсів для розвитку туризму
13.	13. Недостатня туристська інфраструктура
14.	14. Недостатня кількість інформаційних центрів
15.	15. Слабкі зв'язки між культурними організаціями
16.	16. Недостатня децентралізація повноважень і фінансових ресурсів
Можливості	Загрози
1. Залучення інвестицій під проєкти єврорегіону	1. Політична конфронтація
2. Створення додаткових транспортних маршрутів та реконструкція магістралей покращить транспортну доступність	2. небезпека забруднення навколишнього середовища



Закінчення табл. 1

Можливості	Загрози
3. Впровадження єдиних європейських стандартів охорони природно-рекреаційного та історико-культурного надбання	3. Відсутність стратегічного бачення розвитку туристського сектора
4. Сприяння налагодженню економічних, освітньо-наукових і культурних зв'язків між державами	4. Відсутність доступу до фінансових ресурсів
5. Значний потенціал для розвитку туризму в межах регіону	5. Політична й економічна нестабільність у регіоні
6. Розробка концепції маркетингу туристських проєктів регіону	6. Погіршення матеріального і технічного стану історико-культурних пам'яток
7. Удосконалення матеріально-технічної бази	
8. Формування спільного транскордонного центру туризму	
9. Створення та розвиток місцевого традиційного продукту	
10. Зростання культурної свідомості у місцевого населення	
11. Співробітництво неприбуткових організацій, асоціацій і громадськості у сфері охорони культурної спадщини	
12. Державна і громадська підтримка розвитку історико-культурної спадщини	

Відповідно до наведеної матриці можна зробити висновок, що слабких сторін у галузі транскордонного управління туристською галуззю дещо більше, ніж сильних, проте можливостей для подальшого розвитку туризму в єврорегіоні значно більше, ніж загроз. Отже слід виокремити стратегічні завдання розвитку туризму, які дозволять максимально ефективно використати потенційні можливості транскордонного управління:

- розвиток транскордонних туристських продуктів і вдосконалення інституційної та інформаційної інтеграції;
- створення мережі інформаційних туристських центрів;
- відновлення і розвиток традиційних ремесел як невід'ємної частини туристської привабливості регіону;

— виведення із занедбаного стану історичних і культурних пам'яток регіону шляхом їх реставрації і збереження.

З метою виконання вищезазначених завдань у єврорегіоні має реалізовуватися стратегія транскордонного співробітництва у тісному зв'язку з основними напрямками регіональних політик України та Росії. Їх пріоритетним стратегічним напрямком є застосування кластерного підходу до транскордонного регіону. Саме його використання дозволить вирішити питання співвідношення усіх рівнів управління туристською галуззю. Загалом на території єврорегіону «Слобожанщина» було впроваджено наступні кластерні ініціативи: будівельний, машинобудівний, банківсько-фінансовий, авіаційний, космічний, фармацевтичний, нано- і біотехнологій, агропромисловий, житлово-комунальний, охорони здоров'я, інформаційно-комунікаційних технологій, транспортний, туристський [4]. Однак межі вказаних кластерів розпливчасті і не завжди відповідають основним вимогам до кластерних ініціатив.

Транскордонний туристський кластер було утворено у 2008 році на базі Харківського національного економічного університету (кафедра туризму), ВАТ Харківський регіональний фонд підтримки підприємництва, Белгородського державного університету (кафедра туризму), Белгородського обласного фонду підтримки малого підприємництва. Пілотний проект цього кластеру запроваджується у Золочівському (Україна) та Гайворонському районах (Російська Федерація) [1]. Його модель зображено на рис. 4.



Рис. 4. Модель туристського кластеру єврорегіону «Слобожанщина»

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Не зважаючи на те, що в діяльності транскордонного кластеру є низка бар'єрів, обумовлених слабкими сторонами транскордонного управління туризмом (табл. 1), за допомогою реалізації кластерної політики стає можливим розподіл основних регулятивних функцій у регіоні між державними, місцевими та транскордонними органами влади за умов збереження національних пріоритетів.

У подальшому плануються дослідження питань щодо галузевого об'єднання зусиль усіх єврорегіонів на українсько-російському кордоні з метою створення єдиного транскордонного туристського кластеру.

### **Література**

1. Внукова Н. Транскордонні кластери: закордонний та вітчизняний досвід / Наталія Внукова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.inno.kharkov.ua/wp-content/uploads/2009/10/transkordonnd196-6klasteri1.pdf>

2. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2015 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2006 року // Голос України. — 2006. — 6 січня. — № 2. — С. 8.

3. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В. Є. Воротіна, Я. А. Жаліла. — К. : НІСД, 2010. — 288 с.

4. Дудка О. Кластерні ініціативи Харківської області — нові можливості підвищення конкурентоздатності / Олександр Дудка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.inno.kharkov.ua/wp-content/uploads/2009/10/klasternd196-d196nd196cd196ativi-kharkd196vsjkod197-oblastd196.pdf>

5. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи // Збірник. — К.: Крамар, 2009. — 170 с.

6. Побоченко Л. М. Регулювання міжнародних ринків туристичних послуг: досвід та механізми / Л. Побоченко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/17\\_PNR\\_2008/Economics/34236.doc](http://www.rusnauka.com/17_PNR_2008/Economics/34236.doc).

7. Черномаз П. А. Еврорегион «Слобожанщина» и перспективы украинско-российского трансграничного сотрудничества // Часопис соціально-економічної географії: Зб. наук. праць. — Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2009. — Вип. 7 (2). — С. 85—92.